

хуванням економічних, соціальних і екологічних аспектів.

Різноманітні форми прояву народногосподарського підходу, як різноманітні і задачі, що приходится вирішувати в реальній практиці розвитку суспільного виробництва і науково-технічного прогресу. Це повною мірою відноситься до будівництва, де порушення принципів народногосподарського підходу в багатьох випадках чреваті негативними наслідками не тільки економічного, але соціального й екологічного характеру.

Таким чином, ретельного і предметного розгляду в рамках удосконалювання теорії ефективності заслуговують три групи питань: показники, методи приведення варіантів до порівнянного виду і методи прогнозування вихідної інформації. Важливе значення має також розробка факторних моделей для аналізу і прогнозування показників ефективності, розробка ієрархічних моделей, як у галузевому, так і в територіальному аспектах.

1.Абрамов С.И. Управление инвестициями в основной капитал. – М.: Экзамен, 2002. – 544 с.

2.Десмонд Г.М., Келли Р.Э. Руководство по оценке бизнеса: Пер. с англ. – М.: Российское общество оценщиков. Академия оценки, 1996. – 267 с.

3.Риммер М.И., Касатов А.Д. Планирование инвестиций. – М.: Высшее образование и наука, 2000. – 472 с.

4.Риммер М.И., Кудряшов В.В. Техничко-экономическое обоснование инвестиционного проекта. – Самара: Самар. гос. экон. акад., 1998. – 386 с.

5.Денисенко М.П. Основы инвестиційної діяльності. – К.: Алерта, 2003. – 338 с.

6.Пособие по подготовке промышленных технико-экономических исследований. – М.: ЮНИДО, 1989. – 518 с.

7.Берепс В., Хавранек П. Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований. – М.: Интерэкспорт, 1995. – 433 с.

*Отримано 06.12.2005*

УДК 69.059.4 : 658.336

А.Л.ШУТЕНКО

*Харьковская национальная академия городского хозяйства*

## **СТРАТЕГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИОННОГО ПОДХОДА**

Рассматриваются особенности формирования сложных кибернетических систем стратегического управления потенциалом на предприятии с учетом инновационного подхода.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что выработка стратегии с учетом усиления роли инноваций в организационно-управленческой деятельности предприятий является одним из основ-

ных положений в условиях рыночных взаимоотношений.

Существующие исследования в этом направлении [1-3] не в полной мере отображают особенности, присущие украинской экономике, и требуют соответствующих исследований.

В связи с этим целью настоящей работы является разработка научно обоснованных рекомендаций по реализации стратегического управления предприятием на основе инновационного подхода.

Процесс выработки стратегии сгруппирован и осуществлен в четыре этапа: анализ, планирование, реализация и контроль.

При проведении стратегического анализа для целей разработки стратегии на основе инновационного подхода недостаточно ограничиться традиционным выполнением СВОТ-анализа (от SWOT – по начальным буквам английских слов: сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats)), направленного на выявление внутренних сильных и слабых сторон, внешних возможностей и угроз. Для более эффективного осуществления инновационной деятельности в рамках анализа внутренней среды более целесообразно будет тестировать синергетический (интеграционный) эффект от внедрения возможных инновационных продуктов. При этом известные типы синергизма (синергизм продаж, менеджмента, оперативный, инвестиционный синергизм) могут быть дополнены инновационным синергизмом, который следует определить, как возможные совместные (положительные или отрицательные) эффекты между существующей товарно-рыночной номенклатурой предприятия и предполагаемым для внедрения новым товаром.

Вместе с тем, для измерения “меры готовности” предприятия осуществлять стратегию, ориентированную на внедрение новых продуктов, целесообразно использовать такое понятие, как “инновационный потенциал”. Это связано с тем, что далеко не все хозяйствующие субъекты способны осваивать новые технологии. Для внедрения инноваций предприятию необходимо обладать соответствующими ресурсами, что предопределяет необходимость установления содержательной стороны инновационного потенциала, которую можно охарактеризовать как совокупность различных ресурсов, включая: инфраструктурные, кадровые, финансовые, материально-технические, интеллектуальные и дополнительные ресурсы, необходимые для внедрения новых технологий.

Элементы инновационного потенциала можно охарактеризовать как одни из основных показателей, определяющих восприимчивость экономического субъекта к инновациям. Отсюда, в зависимости от степени новизны, планируемой к внедрению, инновации (базисной,

улучшающей или псевдоинновации), предлагаем следующую классификацию элементов инновационного потенциала (таблица).

В рамках исследования этапа планирования стратегии автором осуществлен сравнительный анализ существующих моделей формирования корпоративного портфеля с точки зрения инновационного подхода.

Анализ показывает, что, ввиду новизны исследуемой проблемы, ни одна из классических моделей портфельного анализа в полной мере не отвечает требованиям инновационного подхода. А именно, ни в одной из моделей не предусматривается освоение новых продуктов на корпоративном уровне, за исключением стратегии роста, которая лишь подразумевает выведение новых товаров на рынок, но не является ее полным отождествлением.

Для разработки корпоративной (базовой) стратегии на основе инновационного подхода предлагается усовершенствованная матрица портфельного анализа (рис.1).

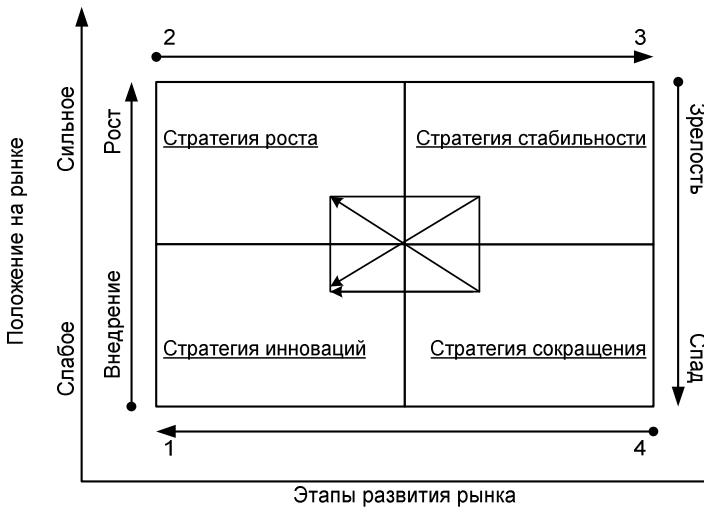


Рис.1 – Матрица портфельного анализа для разработки корпоративной стратегии на основе инновационного подхода

Данная матрица портфельного анализа представляет собой инструмент, который совершенствует принятые методические основы корпоративного планирования для выработки инновационно-ориентированной стратегии. Клетки матрицы выполняют несколько функций и несут в себе определенное значение. В частности, каждая клетка соот-



ветствует этапам развития рынка и ассоциируется с определенной прибылью, потоком денежной наличности, поведением поставщиков, потребителей, конкурентов и определяет базовую, конкурентную и функциональные стратегии. Кругообразное расположение внешних стрелок представляет эволюцию стадий развития рынка. Пунктирная внутренняя линия показывает классическое перераспределение ресурсов от рынков, находящихся в стадии зрелости и спада, на рынки внедрения и роста, соответственно. Сплошная внутренняя линия отображает суть сбалансированного бизнес-портфеля, под которым понимается равномерное размещение ресурсов между зарождающимися и зрелыми рынками с целью рассредоточения рисков, направленности бизнеса, зависимости от определенных групп потребителей и получения, соответственно, равновесного распределения прибыли в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Для каждой из выделенных базовых корпоративных стратегий в работе предлагаются варианты деловых стратегий (рис.2), разработанные на основе интеграции методов стратегического и инновационного менеджмента и положенные в основу системы стратегий.



Рис.2 – Система корпоративных и деловых стратегий предприятия

Для реализации стратегии на основе инновационного подхода

весьма важной проблемой, требующей проработки на методическом уровне, является выбор схемы разработки и вывода новых товаров на рынок. Здесь можно выделить две группы сложностей: необходимость последовательного выполнения этапов с целью сокращения риска представления неудачной новинки; потребность параллельного прохождения стадий отделами и службами для ускорения процесса вывода нового продукта на рынок. На основе выявленной закономерной необходимости последовательно-параллельной разработки и вывода новых продуктов на рынок разработана модель коммерциализации инноваций (рис.3), которая позволяет сократить время освоения инноваций (инновационный лаг) за счет параллельного выполнения работ, не увеличивая при этом риск представления неудачной новинки благодаря последовательному выполнению этапов.

Путь от зарождения идеи до ее практического воплощения состоит из одиннадцати шагов, которые можно объединить в четыре ключевых этапа: 1) генерация и селекция идей; 2) анализ, проверка и апробация выдвинутой идеи; 3) контроль, коммерциализация, внедрение инновации; 4) получение и перераспределение прибыли.

Параллельное принятие решений отделами маркетинга, НИОКР, производства, финансов, позволяет: совместно оценить рыночные, научно-технические, производственные и финансовые перспективы нового продукта; предполагает объединение ответственности за его реализацию между исполнителями инновационного проекта и общее участие в отказе от выдвинутых идей; сокращает время вывода новинки на рынок (инновационный лаг), а последовательное выполнение действий позволяет минимизировать риск коммерциализации неудачной инновации.

Сформированный инструментарий планирования и реализации инновационно-ориентированной стратегии позволяет разработать механизм интеграции стратегического и инновационного менеджмента (рис.4).

Разработанный механизм (рис.4) совершенствует методологию стратегического управления за счет усиления роли инновационного менеджмента в процессе принятия долгосрочных решений.

Как видно из схемы, анализ внешнего окружения не отображается отдельным этапом, а «стоит» как бы «над» всем процессом стратегического управления. Анализ, планирование и мониторинг внешнего окружения представляется отдельно, в виде базиса, на котором строится модель стратегического управления ввиду того, что оценку внешней среды необходимо осуществлять постоянно и этот процесс не может быть выделен в отдельный этап. При таком подходе: увеличивается

степень контроля над изменениями во внешнем окружении, так как анализ среды осуществляется как бы параллельно с каждым этапом и, тем самым, обеспечивается соответствие методологическому принципу современного стратегического управления, который заключается в построении стратегии от будущего через прошлое к настоящему (прогнозирование→анализ→мониторинг).

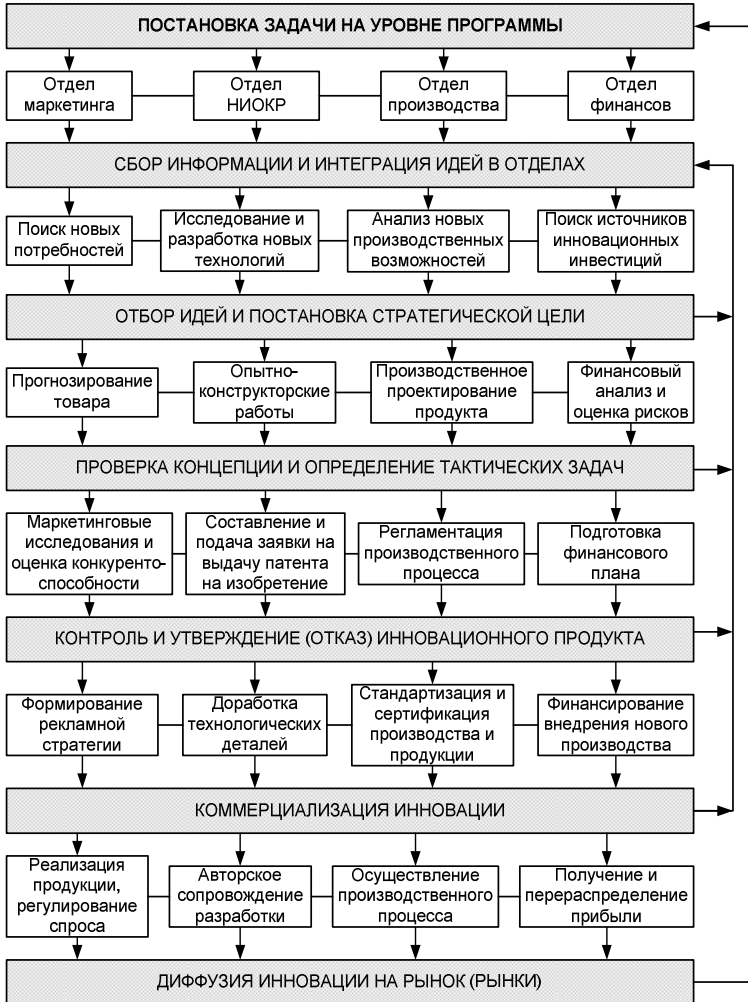


Рис.3 – Модель параллельно-последовательного освоения инноваций

Анализ, прогнозирование и мониторинг внешней среды

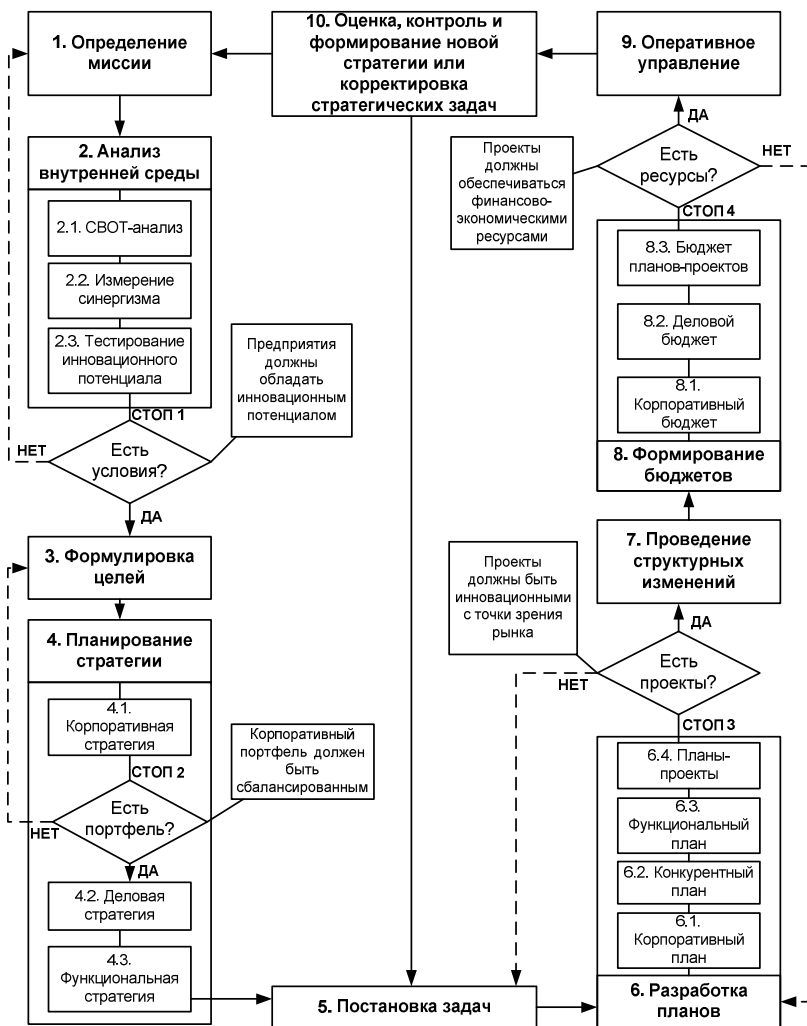


Рис.4 – Механизм интеграции стратегического и инновационного менеджмента

Механизм разбит на четыре блока, в каждом из которых предусмотрены «пропускные этапы», позволяющие принимать решения по целесообразности и эффективности для конкретного предприятия разрабатывать стратегию на основе инновационного подхода вообще.



В первом блоке «Стратегический анализ», ключевым условием для разработки стратегии развития предприятия, ориентированной на внедрение новых или усовершенствованных технологий, является оценка инновационного потенциала. Если она окажется неудовлетворительной, то такой экономический субъект считается не способным разрабатывать и выводить новые товары на рынок. Здесь сначала необходимо наращивание инновационного потенциала для реализации, в последующем, стратегии, ориентированной на внедрение новых технологий.

Во втором блоке «Планирование стратегии», необходимо сформировать сбалансированный бизнес-портфель с тем, чтобы обеспечить равенство между существующими «зрелыми» (или стареющими) продуктами и новыми технологиями. Если настоящий корпоративный портфель предприятия состоит преимущественно из инновационных продуктов, то дополнительная разработка новых товаров может привести к отрицательному потоку денежной наличности в краткосрочном периоде. В этом случае процесс разработки стратегии предприятия можно осуществлять по традиционному пути формирования стратегического поведения, включающего стратегии роста, стабильности и сокращения или поставить перед собой иные цели.

В третьем блоке «Реализация», чтобы избежать выведения на рынок неудачной продукции, необходимо разработать такую инновацию, которая несет в себе новые выгоды для потребителей, а не возникает на базе новых знаний. Отсюда для реализации третьего блока требуется тщательный отбор генерируемых идей по внедрению тех или иных новых продуктов.

Для целей эффективной коммерциализации новых товаров в четвертом блоке «Контроль», предусмотрена необходимость распределения финансово-экономических ресурсов между инновационными проектами, так как их недостаточное поступление может снизить эффективность выполнения некоторых из них. Речь идет о постоянной оценке и контроле реализации инновационных проектов с учетом изменений во внешней и внутренней среде предприятия.

Связующим звеном между этапами планирования и реализации стратегии экономического субъекта может стать постановка задач, которые представляют собой количественную конкретизацию целей предприятия с указанием способа и сроков их достижения. Задачи традиционно принято формулировать одновременно с определением миссии и целей. Однако конкретизация целей после выбора и комплексной оценки стратегического плана позволяет не допустить противопоставления задач не только сильным и слабым сторонам, возможностям и

угрозам (определяемых в ходе анализа внешней и внутренней среды), но и разработанным стратегиям.

Вместе с тем роль этого шага в общем процессе стратегического управления следует усилить. Речь идет о том, что при необходимости внесения корректив в стратегическое поведение, не требующих пересмотра миссии и проведения анализа внутренней среды, процесс стратегического управления целесообразно ограничить постановкой новых задач.

Возможности практического применения разработанного инструментария использованы при разработке программ развития и реформирования жилищно-коммунального хозяйства г.Харькова и Харьковской области [4, 5].

1.Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем: Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1991. – 224 с.

2.Прикладные нечеткие системы: Пер. с япон. / Под ред. Т.Терапо, К.Асои, М.Сутено. – М.: Мир, 1993. – 386 с.

3.Бочарников В.П. Fuzzy-технология: математические основы, практика моделирования. – М., 2001. – 328 с.

4.Програма розвитку і реформування житлово-комунального господарства міста Харкова на 2003-2010 рр. (Колектив авторів під керівництвом Шутенка Л.М., Бабасва В.М., Семенова В.Т.). – Харків: ХДАМГ, 2003. – 208 с.

5.Програма розвитку і реформування житлово-комунального господарства Харківської області на 2003-2010 рр. (Колектив авторів під керівництвом Шутенка Л.М., Кравчука А.Л., Семенова В.Т.). – Харків: ХДАМГ, 2003. – 248 с.

*Получено 12.12.2005*

УДК 330.341.1

С.М.МОВСЕСЯН

*Харьковский национальный университет радиоэлектроники*

## **ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЕЗОПАСНОСТИ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Рассматриваются финансово-экономические аспекты безопасности инновационного предпринимательства. Предлагается обязательная защита бизнеса и его работников от рыночных неудач, экономических, финансовых убытков и затрат для успешного функционирования экономики Украины.

Под экономической безопасностью инновационного предпринимательства подразумевается определенное состояние его производственно-хозяйственных связей, материальных, финансовых и интеллектуальных ресурсов, и в этом случае гарантируют стабильность функционирования, финансово-коммерческий успех, надлежащие научно-техническое и социальное развитие. Экономическая безопасность – это не только конкретная техника безопасности и организация работы на